

Capital intelectual en empresas del eje cafetero colombiano: caso "Buen Cafe Liofilizado de Colombia"¹

The intellectual capital in the colombian coffee zone companies: case "Buen Cafe Liofilizado de Colombia"

Capital intelectual em empresas da zona cafeeira colombiana: caso "Bom Café Liofilizado da Colômbia"

Cristhian Guillermo Naranjo Herrera.²

Carlos Andrés Higuera Vélez.³

Resumen

El presente artículo es resultado del proyecto de investigación titulado "El capital intelectual en las empresas del eje cafetero, caso Buen Café Liofilizado de Colombia". El objetivo central fue formular una propuesta de mejora de la gestión del capital intelectual en dicha empresa, a partir de los elementos hallados en su medición y del análisis de sus componentes. El estudio, de corte cuantitativo, examinó el comportamiento del capital intelectual a través de sus componentes humano, estructural y relacional en periodos sucesivos de tiempo. A tal fin, se diseñó y aplicó una encuesta, complementada con la revisión de documentos institucionales tales como informes de gestión o estudios de clima organizacional y con reuniones sostenidas con los líderes o responsables de los aspectos indagados. Los resultados muestran como fortalezas del capital relacional de la empresa las relaciones con clientes y proveedores, los acuerdos de cooperación existentes, altos estándares de sostenibilidad de su imagen corporativa y el ejercicio de la responsabilidad social empresarial.

Palabras Clave: capital intelectual, capital relacional, indicadores de capital relacional.

Abstract

The present article is the result of the research project entitled "The intellectual Capital in the Coffee Zone Companies: Case - Buen Café Liofilizado de Colombia". The core objective was to formulate a proposal for improving the intellectual capital management in the company, starting from the elements found in its measurement and from the analysis of its components. The quantitative study, examined the behavior of the intellectual capital through their human, structural and relational components in successive periods of time. For this purpose a survey was designed and implemented, complemented by reviewing institutional documents such as management reports or organizational climate studies and meetings held with the leaders and the responsible people for the investigated aspects. The results show how strengths of relational capital company the relationships with customers and suppliers, the existing cooperation agreements, the high standards of sustainability of its corporate image, and to the exercise of corporate social responsibility.

Keywords: intellectual capital, relational capital, relational capital indicators.

Resumo

O presente artigo é resultado do projeto de pesquisa "O capital intelectual nas empresas da zona cafeeira, caso Bom Café Liofilizado da Colômbia". O objetivo central foi formular uma proposta de melhora do gerenciamento do capital intelectual nesta empresa, a partir dos elementos encontrados em sua medição e da análise de seus componentes. O estudo, de corte quantitativo, examinou o comportamento do capital intelectual através de seus componentes humano, estrutural e relacional em períodos sucessivos de tempo. Para tal fim, desenhou-se e aplicou-se um questionário, complementado com a revisão de documentos institucionais tais como relatórios de gerenciamento ou estudos de clima organizacional. Também realizaram reuniões com os líderes ou responsáveis pelos aspectos indagados. Os resultados mostram como fortalezas do capital relacional da empresa as relações com clientes e provedores, os acordos de cooperação existentes, altos padrões de sustentabilidade de sua imagem corporativa e o exercício da responsabilidade social empresarial.

Palavras-chave: capital intelectual, capital relacional, indicadores de capital relacional.

Recibido el 14/08/2014 Aprobado el 18/09/2014

1. Artículo de investigación derivado del proyecto de investigación "El capital intelectual en empresas del eje cafetero en Colombia", Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.
2. Doctor por la Universidad de Málaga, Programa de Administración de Empresas y Dirección de Recursos Humanos. Profesor Asociado de la Universidad Autónoma de Manizales, Departamento de Administración y miembro del Grupo de Investigación en Empresariado. Investigador principal del proyecto del que se deriva el presente artículo. cnaranjo@autonoma.edu.co
3. Magister en Administración de Negocios y Especialista en Gerencia Empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales, Especialista en Contratación Pública y Economista de la Universidad de Manizales. Coinvestigador del proyecto del que se deriva el presente artículo. carlosandreshigueravelez@gmail.com

Introducción

Los activos intangibles juegan un papel fundamental en la formulación e implementación de estrategias y el desarrollo de procesos que contribuyan de manera significativa a la competitividad de las empresas. Debido a ello, en los últimos 20 años han surgido modelos, estudios e investigaciones para la medición del capital intelectual de las organizaciones, principalmente en Europa y Norteamérica. Aunque en la región del eje cafetero existen algunos antecedentes de trabajos y artículos relacionados con el capital intelectual, se trata de enfoques y mediciones diferentes, coherentes con lo que ocurre en la literatura especializada, pues no existe un modelo de medición de capital intelectual universalmente adoptado para identificarlo, medirlo y valorarlo (Medina Hurtado *et al.*, 2010), a pesar de su alto valor en la generación y sostenimiento de ventajas competitivas (García Parra, 2004). Conviene, por tanto, precisar el concepto de capital intelectual y reseñar los modelos más frecuentemente utilizados para su gestión.

El término capital intelectual, utilizado con frecuencia como sinónimo de los activos intangibles de la compañía, activos invisibles o activos ocultos, cobra popularidad a partir del conocido artículo de Stewart (1991). Desde entonces, han proliferado diversas definiciones de capital intelectual, como puede observarse en la tabla 1.

Al analizar las definiciones expuestas se hace evidente la presencia de elementos comunes: el capital intelectual está referido a recursos o activos intangibles; dichos intangibles engloban recursos y capacidades ya que implican combinación, dinamismo y tienen carácter estratégico al ser fuente de ventaja competitiva. Por tanto, este conjunto de recursos, producto del intelecto humano, debería poderse medir, evaluar y cuantificar, dado que en el actual mundo competitivo está más relacionado con el valor que otros elementos; los activos más apreciables para las compañías ya no son los tangibles como los edificios, las instalaciones, la maquinaria o *stocks*, sino los activos intangibles originados en los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas, lo cual se le denomina capital intelectual (Bueno, 1998).

En síntesis, los activos intangibles están transformando la manera de dirigir los negocios, conseguir socios, diseñar los productos, vender los servicios e interactuar con los clientes; por lo cual tienen profundas implicaciones en la definición y aplicación de la estrategia de negocios, en la toma de decisiones y en general, en las fuentes de creación de valor para los diversos agentes que interactúan con la organización. Existe una serie de modelos referidos al capital intelectual (tabla 2) que buscan identificarlo, saber cómo se crea, medirlo mediante un conjunto de variables e

| Autor | Concepto |
|---------------------------|--|
| Bueno Campos (1998) | Conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. |
| Brooking (1997) | Combinación de activos inmateriales que le permiten funcionar a la empresa. |
| Mantilla (2004) | Conjunto de sistemas y procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientado a la producción y participación de conocimiento en función de objetivos estratégicos. |
| Edvinsson y Malone (1997) | Conocimiento que puede convertirse en valor. |
| Euroforum (1998) | Conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. |
| Steward (1998) | La suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva... material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza. |
| Bontis (1996) | Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reposición de sus activos. |
| Nazari y Herremans (2007) | Conjunto de elementos de naturaleza inmaterial que son imprescindibles para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad en un entorno basado en una economía del conocimiento. |
| Swart (2006) | El rendimiento tangible en forma de productos y servicios dentro del mercado de la empresa, el conocimiento único y valioso y habilidades tanto a nivel individual y colectivo que están integrados dentro de estos productos y servicios. |
| Mouritsenet al. (2002) | Fuentes de conocimiento para toda la organización que, en combinación, tienen capacidades, haciendo posible que la organización pueda tomar decisiones. |
| Rastogi (2002) | Capacidad integral de la empresa o capacidad–meta para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades en su interés continuo de la búsqueda de valor. |

Tabla 1. Definiciones de capital intelectual. Fuente: Elaboración propia

indicadores y gestionarlo desde una perspectiva dinámica con el fin de incrementarlo para que mejore su contribución a la competitividad de la organización, en conexión con la estrategia de negocio y la generación de valor.

| Modelo | Autor (es) | Año |
|---|--|-------------|
| Navigator (Skandia) | Edvinsson y Malone | 1996 - 1997 |
| TechnologyBroker | Brooking | 1996 |
| Universidad de West Ontario | Bontis | 1996 |
| Canadian Imperial Bank | Saint- Onge | 1996 |
| Capital Intelectual | Drogonetti, Roos et al. | 1997 |
| Monitor de Activos Intelectuales | Sveiby | 1997 |
| Dirección Estratégica por Competencias | Bueno | 1998 |
| Intelect | Instituto Universitario Euroforum Escorial | 1998 |
| Nova | Camisón, Palacios y Devece | 2000 |
| Intellectual Capital Benchmarking System ICBS | Viedma | 2001 |
| Intellectus | Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento | 2003 |

Tabla 2. Modelos de Capital Intelectual. Fuente: Elaboración propia

Los anteriores modelos contemplan tanto la perspectiva interna como la externa; es decir, reconocen la existencia o generación de activos de naturaleza intelectual dentro de las organizaciones como surgidas de las relaciones con los diversos agentes presentes en el entorno. A pesar que en ellos las denominaciones de sus componentes son diversas, se hace evidente la predominancia del capital humano, del capital estructural y del capital relacional, como integrantes en su conjunto del capital intelectual. En la medida que evolucionan los modelos iniciales o que surgen modelos posteriores, estos componentes se han ido desagregando en otros con denominaciones múltiples, tales como capital tecnológico, capital organizativo, capital cliente o capital innovación, entre otros. Se conserva en la mayoría de los casos, la estructura base ya enunciada. Para el presente artículo interesa específicamente el capital relacional.

Este componente se refiere a la relación de la empresa, principalmente con el cliente, por lo cual se le denomina en la mayoría de los trabajos como capital cliente. Sin embargo, las relaciones de la empresa son un espectro más amplio porque ocurren con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores, los aliados, el gobierno y la competencia (Sveiby, 1997; Euroforum, 1998; McElroy, 2002). De este

modo, siguiendo la línea de trabajos y propuestas más recientes (Ordóñez de Pablos, 2004), se opta por el nombre de capital relacional.

Kaplan y Norton (1993) se refieren al capital relacional como “perspectiva de los clientes”, e incluyen aspectos como la adquisición y retención de estos. Saint Onge (1996), Bontis (1998) y Chen *et al.*, (2004) lo denominan “capital cliente”, que incluye para el primero de ellos, la cobertura, penetración, lealtad y rentabilidad de los clientes. El segundo autor contempla las relaciones con clientes, proveedores, agentes de la industria y el gobierno, y el tercero refiere la capacidad de mercado, la intensidad de mercado y la lealtad de los clientes. Por su parte, Sveiby (1997) le denomina “estructura externa” en la que están las relaciones con clientes y proveedores, las marcas y la reputación de la empresa. Guhtrie *et al.*, (2004) consideran aspectos como marcas, satisfacción de los clientes, nombre de la empresa, canales de distribución, aliados y licencias, y lo denominan “capital externo”.

En el modelo *Intelect* (Euroforum, 1998), se acoge el nombre de capital relacional, referido a las relaciones con los clientes, proveedores, aliados y otros agentes, y a la reputación corporativa. Igual denominación utiliza Ordóñez de Pablos (2004) para dar cuenta de las relaciones con los clientes, los proveedores, los depositarios y otros agentes del entorno. Finalmente, el modelo *Intellectus* (CIC, 2003; Bueno *et al.*, 2003) desglosan el capital relacional en “capital negocio” y “capital social”, y consideran en el primero las relaciones de la empresa con agentes del mercado, y en el segundo las relaciones de la empresa con los demás agentes del entorno.

La identificación y medición del capital relacional, labor que ha sido asumida por diversos estudiosos en diferentes proyectos de investigación o de aplicación en la empresa, se realiza centrándose en algunas de sus dimensiones (CIC, 2003; Ordóñez de Pablos, 2004; Chen *et al.*, 2004; Carmeli, 2004; Carmeli y Tishler, 2004; Joia, 2004; Youndt *et al.*, 2004; Gallego y Rodríguez, 2005; Warn, 2005; Morán, 2005). Al analizar estos trabajos las dimensiones más destacadas del capital relacional son:

- a. **Relación con Clientes y proveedores.** Se refiere a la forma en que la organización realiza negocios con sus clientes y proveedores para dar cuenta de las actuaciones efectuadas y los resultados obtenidos. Aparece esta dimensión en todos los trabajos, si bien, en casos excepcionales, no se incluyen los proveedores.
- b. **Esquemas o Acuerdos de Colaboración.** Incluyen alianzas estratégicas, convenios o acuerdos con terceros y cualquier tipo de integración, sea horizontal o vertical, con el fin de obtener recursos

y capacidades complementarias. Aunque con diversas denominaciones o respecto a un tipo de cooperación particular, se trata de una variable utilizada con mucha frecuencia.

- c. **Responsabilidad Social Empresarial.** Consideran aquí la transparencia en la toma de decisiones y las acciones organizativas, el compromiso, respeto y conservación del medio ambiente, el cumplimiento de la normativa vigente y la calidad de las relaciones con los diversos agentes que interactúan con la empresa (*stakeholders*). A pesar que los clientes y proveedores caben en este grupo, tienden a destacar su importancia y por eso se incluyen como una dimensión aparte que aparece en todos los trabajos revisados.
- d. **Imagen/Reputación Corporativa.** Se refiere al conocimiento que se tiene en el mercado o la sociedad en general, sobre la empresa y sobre aquello a lo que se dedica. Tiene que ver con el concepto que se tiene sobre la organización y qué tanto la recuerdan o prefieren frente a la competencia. Constituye una dimensión que aparece con menor frecuencia pero que cada vez toma más fuerza.

En este marco conceptual, a efectos de la toma de decisiones gerenciales, se hace vital identificar, medir y analizar la composición y comportamiento del capital relacional de la empresa (Gowthorpe, 2009). De allí la importancia de presentar un caso concreto que aporta evidencia empírica en tanto puede servir de motivación y referencia para que otras organizaciones procedan a hacerlo, pues al determinar su nivel y comportamiento en el tiempo, pueden tomar decisiones más inteligentes al gestionarlo, con el fin de mejorar su desempeño y competitividad. A tal fin, se presenta la metodología utilizada para la realización del estudio y después, los principales hallazgos obtenidos.

Metodología

Tradicionalmente, los investigadores han desarrollado trabajos científicos combinando sus observaciones con la literatura existente, el sentido común y la experiencia (Eisenhardt, 1989). Sin embargo, son los problemas o las situaciones a los que se enfrenta el investigador los que determinan la metodología más adecuada en una circunstancia dada (Bonache, 1999). Se optó entonces por un estudio empírico-analítico, desarrollado bajo la metodología del estudio de caso. Es empírico-analítico porque recoge información que una vez procesada y analizada, permite contrastar los supuestos teóricos previamente contemplados en la investigación.

El método del estudio de caso permite saber el cómo y el porqué de situaciones reales ocurridas en una

organización, por lo cual se considera adecuado para contrastar las proposiciones con la evidencia empírica, debido a que puede complementarse con otros métodos de contraste empírico, como técnicas estadísticas de análisis de datos. Se usa también para medir características y determinar cómo es o cómo se manifiesta un fenómeno sin pretender establecer relaciones entre dichas características (Arzaluz, 2005). Se estudia un fenómeno actual dentro de su contexto real; cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, pueden especificar una serie completa y lógica de sucesos causales a partir de una fundamentación o base teórica, cuyas conclusiones permiten la conexión de variables y constructos con los resultados del caso (Yin, 1994 y 2003).

Los estudios de caso pueden ser empleados para conseguir varios propósitos en función de sus objetivos; se clasifican como hace Bonache (1999) en descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. El estudio de caso utilizado para esta investigación contiene, en primer lugar, rasgos descriptivos, porque analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; en segundo lugar, exploratorios, debido a que busca familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico unificado y no se cuenta con evidencia empírica (se trata de un fenómeno de reciente irrupción en la ciencia administrativa y, además, poco tratado a nivel investigativo en la región); en tercer lugar, explicativos, ya que pueden llevar a descubrir y explicar las causas de un determinado fenómeno organizativo.

Para la recolección de los datos se empleó el cuestionario denominado “*Investigación en capital intelectual*”, constituido por cuatro partes claramente diferenciadas: La primera se refiere a la identificación de la empresa y recoge su nombre, actividad económica, número de empleados, domicilio principal y el valor de sus activos en el momento de su diligenciamiento. Las otras tres partes refieren a cada uno de los tres componentes del capital intelectual (humano, estructural y relacional) que, a su vez, se desglosan en las dimensiones o factores que los integran, medidos a través de un conjunto de indicadores específicos. Como se trata de un tema novedoso sobre el cual la empresa no tiene conocimiento especializado, la encuesta incluye las fórmulas para calcular cada uno de los indicadores contemplados con el fin de poder construir las cifras en el evento que la empresa no estuviera midiendo algunos de ellos en particular.

Para medir el capital relacional se establecieron, en coherencia con el referente teórico del estudio cuatro dimensiones: clientes y proveedores, acuerdos de cooperación, responsabilidad social e imagen corporativa, que fueron indagadas a través de un conjunto de 26 indicadores que se presentan en el siguiente apartado.

Para establecer la validez y fiabilidad del instrumento se llevó a cabo un juicio de expertos, se efectuó una prueba piloto que permitió ajustar su contenido, se realizaron análisis de correlación, tanto divergente como convergente y el Alpha de Cronbach presentó índices superiores al 0.8. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos luego de efectuar la medición del capital relacional en la empresa, en dos años consecutivos, junto con el análisis de los mismos.

Resultados del estudio

Para la dimensión clientes y proveedores se consideraron ocho indicadores, tal como se muestra a continuación:

| Indicador | 2010 | 2011 |
|---|-------|-------|
| Cientes activos (%) | 81 | 57 |
| Grado fidelización de los clientes (Años) | 10 | 10 |
| Investigación de clientes (%) | 5 | 5 |
| Investigación de mercados (%) | 5 | 5 |
| Participación de clientes y proveedores (%) | 90 | 95 |
| Puntos de venta/atención/servicio (%) | 7,001 | 7,001 |
| Tiempo de respuesta (días) | 45-60 | 45-60 |
| Índice de satisfacción del cliente (%) | 82 | 89 |

Tabla 3. Dimensión clientes y proveedores. Fuente: Resultados del estudio.

Se observa una disminución del 24% de los clientes, fruto de la pérdida de 12 clientes activos debida al incremento del 40% en los costos de la materia prima y su efecto en el precio del producto; adicionalmente el hecho que la oferta mundial de café liofilizado creció en 32 mil toneladas en el periodo indagado según datos extraídos del informe de gestión de la empresa del año 2011. Sin embargo, eso no afectó a la compañía en materia del valor facturado (tabla 4), pues los ingresos por ventas nacionales e internacionales aumentaron en casi mil seiscientos millones de pesos. Esta aparente contradicción se explica porque los clientes activos demandaron mayores cantidades que el año anterior, sobrepasando las consumidas por aquellos que dejaron la empresa.

| Año | Millones de Pesos | Millones de Dólares |
|------|-------------------|---------------------|
| 2010 | 15.656 | 102.6 |
| 2011 | 17.277 | 111.9 |

Tabla 4. Valores facturados por la empresa. Fuente: Buencafé Liofilizado de Colombia

Buencafé fue seleccionado como el mejor proveedor de marcas propias de Wal-Mart Chile, haciéndose acreedor al premio *Holliday Meeting* 2011, otorgado por el más grande de los actores del *retail* a nivel mundial. De ésta manera se estrecharon vínculos comerciales importantes para seguir creciendo con los clientes, soportados por el 10% de los procesos de la empresa que se orientan a la investigación de clientes y mercados, lo que contribuye a gestionar de forma eficiente y pertinente los aspectos comerciales de la empresa.

A partir de las investigaciones realizadas, la empresa ajusta la estrategia comercial en pro de mejorar e incrementar las relaciones con los clientes, con especial interés en su fidelización, a través de información y productos que les generen valor. En esta perspectiva, se desarrolló el boletín "*Buencafé News*", que tiene como objetivo mantener la comunicación permanente, directa y personalizada con los clientes, con una periodicidad mensual y se dio inicio a la implementación de la metodología CRM (*Customer Relationship Management*) la cual permite llevar un registro más adecuado y preciso de cada uno de los clientes y hacer un seguimiento mucho más eficaz, orientado a suplir sus necesidades reales.

Finalmente, se continúa fortaleciendo la atención a los clientes por medio de las visitas que éstos realizan a las instalaciones de Buencafé donde se aprovecha el tiempo y los recursos para atender los temas comerciales y para educar y generar vínculos estrechos con la cultura cafetera colombiana -factor fundamental para el futuro de los proyectos-. Durante el año 2011 hubo 17 visitas de clientes actuales y potenciales; de forma análoga, Buencafé visitó 42 clientes con el fin de fortalecer relaciones comerciales, entender sus necesidades y poder ofrecerles soluciones oportunas.

En lo que respecta a los proveedores, a comienzos del año 2011 se firman convenios de suministro de bienes y servicios con diferentes proveedores obteniendo descuentos por volumen de la compra o el servicio. Además, se desarrollaron tres convenios de materiales en consignación lo que genera disponibilidad permanente de materiales de alta rotación, disminución del valor del almacén y mejor flujo de caja para la empresa alcanzando descuentos por 99 millones de pesos en el periodo. Sumado a esto hubo ahorros por 93 millones de pesos debido a la optimización del transporte, al control de consumo de desechables en el almacén de materiales y a la optimización de despachos por transportadora.

En síntesis, la empresa cuenta con un conjunto de procesos, estrategias y acciones orientadas a la fidelización y el incremento de sus relaciones con los clientes, que en buena medida ayudan a explicar el alto índice de satisfacción de los clientes. Este fue cercano al 90% en el último periodo consultado, lo cual se traduce en

que para los clientes existe un muy buen grado de ajuste entre sus expectativas y el rendimiento percibido del producto o servicio que consumen (Kotler, 2001). Lo anterior se complementa con acuerdos favorables, en costo y en seguridad que generan confianza y compromiso con un conjunto de proveedores, fortaleciendo la cadena de suministro, la operación comercial y los resultados del negocio (Yang, 2009).

La segunda dimensión contemplada en el estudio es la referida a los acuerdos de cooperación, para cuya medición se utilizaron 6 indicadores, tal como se presenta a continuación:

| Indicador | 2010 | 2011 |
|---|------|------|
| Alianzas en I+D+i activas (%) | 100 | 100 |
| Grupos activos en cooperación con aliados de la empresa (%) | ND | ND |
| Acciones de benchmarking (%) | 5 | 5 |
| Acuerdos activos de cooperación con competidores (%) | 33 | 33 |
| Acuerdos activos de cooperación con entidades públicas (%) | 47 | 47 |
| Convenios activos con stakeholders claves (%) | ND | ND |

Tabla 5. Dimensión acuerdos de cooperación. Fuente: Resultados del estudio. ND: No Disponible.

Es de destacar que todas las alianzas suscritas en I+D+i, se encuentran activas, lo que demuestra el interés de la empresa acerca del tema y la certeza del aporte del trabajo colaborativo para materializar proyectos y alcanzar resultados al respecto. Una de ellas es la alianza estratégica con Cenicafé, entidad perteneciente a la Federación Nacional de Cafeteros, cuyo centro de investigación es utilizado para el análisis e interpretación de estudios referentes al café verde y al café liofilizado. También se han establecido alianzas con el Sena para el desarrollo de nuevas tecnologías en automatización industrial y para reducir la utilización de recursos que puedan deteriorar el medio ambiente, así como alianzas con los clientes del exterior con el fin de buscar el desarrollo de nuevos productos liofilizados con variaciones de sabor.

Además de las alianzas, en el marco del trabajo colaborativo con otras organizaciones, se cuenta con convenios con la Alcaldía de Chinchiná, la Escuela Municipal de Artes y Oficios (EMAO – SENA) y hay convenios educativos con la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Caldas para la realización de prácticas académicas. Por medio de estas se produce transferencia de conocimiento, se generan espacios de aprendizaje y se accede a recursos y capacidades adicionales para resolver problemas o mejorar la calidad.

Los anteriores hallazgos pueden calificarse de positivos en la perspectiva de estudios como el efectuado por Hsu y Fang (2009) quienes encontraron una fuerte relación entre el capital relacional de la empresa y su aprendizaje con el desempeño por ésta alcanzado en el desarrollo de nuevos productos y con el estudio de Carmona-Lavado *et al.*, (2010), cuyos resultados muestran que el capital social favorece la innovación de producto en las organizaciones, especialmente la de tipo radical. Al incidir positivamente en la innovación el capital relacional aporta a la competitividad de la organización por la vía de diferenciación.

Según las fuentes consultadas en la investigación, el proceso de realización de *benchmarking* por parte de la empresa está fundamentado en la investigación de la competencia por medio del seguimiento detallado que se le hace al mercado colombiano, por estar ubicada allí la empresa; sin embargo, en el exterior, según información suministrada por la gerencia de la empresa, también se llevan a cabo acciones de *benchmarking* por parte de las oficinas en Tokio, Beijín, Ámsterdam y Nueva York.

Aunque no muy amplios en número, los acuerdos de cooperación de la empresa bajo la modalidad de alianzas estratégicas son fuente de recursos y capacidades adicionales que generan sinergia (Isoraité, 2009), mientras que los ejercicios de *benchmarking* le proporcionan valiosa información sobre buenas prácticas susceptibles de incorporar a su funcionamiento y con las cuales puede compararse con los mejores para proceder a hacer los ajustes pertinentes en pro de elevar su desempeño (Lankford, 2003).

La tercera dimensión abordada fue la responsabilidad social de la empresa mediante 7 indicadores, así:

| Indicador | 2010 | 2011 |
|---|------|------|
| Procesos que respetan el medio ambiente (%) | 100 | 100 |
| Inversión en conservación/recuperación del medio ambiente (%) | 1,07 | 2,15 |
| Comunicados orientados a la transparencia informativa (%) | 33 | 46 |
| Actividades de proyección social durante la jornada laboral (%) | 5 | 6 |
| Inversión en obras de beneficio para la comunidad (%) | 1 | 1,1 |
| Tasa de sindicalización (%) | 26 | 25 |
| Participación de los stakeholders en órganos de gobierno (%) | 0 | 0 |

Tabla 6. Dimensión Responsabilidad social Empresarial. Fuente: Resultados del estudio.

Todos los procesos de la organización respetan el medio ambiente y están desarrollados de acuerdo con el sistema de gestión ISO14001/2004, lo cual certifica que conducen a un producto elaborado con conciencia ecológica, ayudando a preservar el medio ambiente y los recursos naturales.

El presupuesto invertido en proyectos para conservar o recuperar el medio ambiente en la empresa tiene que ver con la reducción del desperdicio de mayor cantidad que corresponde a la borra de café. Dicho residuo está siendo utilizado como combustible para producción de vapor en las calderas, extrayéndosele todo su potencial comburente. Los ingenieros ambientales son responsables de ejecutar un presupuesto cada vez mayor, al punto que se duplicó en el periodo indagado, como muestra de la creciente conciencia ambiental de la empresa, tema altamente sensible dado que se trata de un producto industrial basado en uno agrícola: el café.

También se observa un incremento del 10% en el presupuesto para obras en beneficio de la comunidad, al igual que uno superior al 25% en los comunicados orientados a la transparencia informativa y una tasa de sindicalización prácticamente estable (se redujo en un 1%). Tales cifras reafirman el compromiso de la empresa con lo social; si bien es deseable que a futuro genere escenarios en los que los depositarios clave participen en órganos de dirección o gobierno de la organización puesto que en el periodo indagado no lo hicieron.

En general, se aprecia una clara conciencia ambiental reflejada en asignación creciente de recursos y en el diseño y la ejecución de los procesos organizativos. También el incremento del compromiso con la responsabilidad social de la empresa, aspectos positivos de cara al cliente, la sostenibilidad del entorno en el que opera y la competitividad (Drucker, 1984; Friedman, 1970; Gallardo y Sánchez, 2013)

Por último, el estudio indagó acerca de la imagen de la organización, recurso tanto valioso como complejo, ya que puede tardarse décadas construir una imagen que proyecte credibilidad, pero basta con una falla en el producto o el servicio para debilitarla. La imagen corporativa tiene un valor no cuantificable en el sentido que las marcas cambian con el tiempo, el renombre y los valores de una organización. Uno de los mejores indicadores de una buena imagen se da cuando los depositarios la valoran, proyectan y reconocen dentro de las opciones de la competencia. Para ello, es necesario que la compañía se dé a conocer a través de medios masivos de comunicación y al participar en eventos especializados acorde a la naturaleza de sus productos y servicios, junto con un adecuado manejo de sus relaciones públicas. En la tabla están los indicadores relativos a la imagen corporativa de Buencafé:

| Indicador | 2010 | 2011 |
|---|------|-------|
| Reconocimiento público: certificaciones empresa/competencia (%) | 100 | 100 |
| Apariciones no contratadas en medios de comunicación (%) | 60 | 68 |
| Visitas de stakeholders a la página web de la empresa (Nro.) | SP | 2180* |
| Inversión en comunicación y relaciones públicas (%) | 0,6 | 0,4 |
| Stakeholders con buena opinión de la empresa (%) | 82 | 89 |

Tabla 7. Dimensión imagen corporativa. Fuente: Resultados del estudio. SP: Sin Página Web. *Por mes.

En lo que respecta a los medios masivos de comunicación es positivo encontrar que la empresa viene incrementando sus apariciones en los medios, monitorea las noticias que se presentan sobre ella y la creación en el año 2011 de su página web, en la que se registra una buena frecuencia de visitas de los agentes con los que interactúa. En ambos casos se ofrece información de primera mano sobre la empresa que resalta aspectos valiosos de la compañía y *que*, por lo tanto, ayudan a conocerla mejor y a fortalecer el concepto favorable acerca de la misma. De allí la importancia, como se constató con el proceso de rastreo e investigación de las apariciones de la empresa y de su marca en los medios de comunicación, de la figuración en revistas como *Dinero* y *Semana* o en noticieros nacionales y regionales.

La página web permite intercambiar datos, resolver inquietudes, recoger ideas y dar a conocer información o acciones de interés mutuo, lo cual acerca la empresa a sus depositarios sin restricciones de tipo espacio-temporal. Se incrementa así la eficiencia de los procesos de comunicación, pues a pesar de registrar una leve reducción en la inversión en comunicación y relaciones públicas, los índices de interacción a través de los medios citados han mejorado.

Es por eso que buscando mayor cobertura, en el marco temporal estudiado, la empresa ha contratado varias apariciones en revistas como *Tea & Coffee Internacional* y *Tea & Coffee Asia*, así como en *UKERS* (Directorio global para vendedores y compradores de café). Ha contado con cuñas en diversas emisoras de radio y ha tenido presencia activa en las ferias más importantes de alimentos a nivel mundial en las que realizan contactos, comparte y recibe información global, actualizada y sin intermediarios, a la vez que posiciona su nombre y marca ante clientes actuales y potenciales. A continuación, se sintetiza la participación de la empresa en ferias internacionales:

| Evento | País | Mercado |
|---------------------------|----------------|---------------|
| AVEX 2011 | Reino Unido | Europa |
| PLMA | Estados Unidos | Norteamérica |
| SIAL | China | Asia |
| Expoalimentaria | Perú | Suramérica |
| ANUGA 2011 | Alemania | Europa |
| World Food 2011 | Rusia | Europa |
| FHC | China | Asia |
| SIAL Middle East | EAU | Medio Oriente |
| Expospeciales | Colombia | Colombia |
| Expo-Deleite 2011 | Colombia | Colombia |
| Feria de Manizales | Colombia | Colombia |
| Reinado Nacional del Café | Colombia | Colombia |
| Feria del Libro | Colombia | Colombia |
| Festival de Teatro | Colombia | Colombia |

Tabla 8. Participación de Buencafé Liofilizado de Colombia en Ferias. Fuente: Buencafé Liofilizado de Colombia.

Desde luego, no se trata sólo de aparecer en medios o de participar en eventos, sino que al hacerlo se muestre una imagen positiva, innovadora y confiable de la empresa. Por tal motivo, en línea con las tendencias mundiales y las necesidades presentadas por los clientes, Buencafé está trabajando en el desarrollo de nuevos productos y empaques que permitan ofrecer mejor sabor y aroma lo cual generará alta satisfacción en quienes los consuman.

Sumado a lo anterior, la imagen de la empresa también depende de la calidad de sus procesos debido a que son el medio por el cual se elabora y comercializa el producto y porque de su acertado funcionamiento depende el establecimiento, sostenimiento, crecimiento y de las relaciones con sus diversos agentes (clientes, proveedores, gobierno, entre otros). El hecho que la empresa tenga el 100% de sus procesos certificados da cuenta de su compromiso con la calidad, dicha certificación representa un reconocimiento a la misma efectuado por entes externos y envía un mensaje de confianza a los depositarios de la organización, quienes poseen una buena opinión acerca de la empresa que va en aumento (89% al cierre del año 2011).

Las fortalezas encontradas en esta dimensión permiten a la empresa establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus depositarios; este es un aspecto fundamental para ocupar un espacio en la mente de los agentes con los que interactúa, facilitar la diferenciación de la organización de otras empresas, disminuir la influencia de los factores situacionales en

la decisión de compra, actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor, lograr vender mejor, atraer más inversores y conseguir mejores trabajadores (Peri, 2009, p. 11-13).

Conclusiones y futuras líneas de investigación

Es de vital importancia que bajo las características de turbulencia generadas por el actual modelo económico -donde la competitividad es el eje central de la globalización, la internacionalización y apertura de las economías- las empresas identifiquen, valoren y midan los aspectos pertinentes a su capital intelectual. Buencafé Liofilizado de Colombia no es ajena a esta situación, pues por medio de una óptima gestión de sus activos intangibles puede encontrar ventajas competitivas que le permitan tomar decisiones con un enfoque de valor agregado, diferenciación y sostenibilidad de la empresa en el mercado. De acuerdo a los resultados de los diferentes indicadores no financieros estudiados, le permitan el desarrollo de nuevos y mejores conocimientos.

La indagación efectuada resalta la capacidad de la empresa para establecer y mantener relaciones con depositarios clave, materializada en altos niveles de satisfacción del cliente, en los frecuentes aportes de éstos y de los proveedores en la concreción de nuevos productos y en la mejora de los existentes. También, en la existencia y formalización de diversas formas de integración y cooperación con otras organizaciones, tanto públicas como privadas, de las que derivan positivos efectos en investigación y desarrollo, en la comercialización de sus productos y en el cumplimiento de su responsabilidad social.

El conocimiento de las diferentes dimensiones del capital relacional de la empresa a partir de las cifras aportadas por el conjunto de indicadores contemplados en el estudio constituye un insumo valioso para que la gerencia reflexione y mejore la toma de decisiones al respecto. Esto dará lugar a acciones pertinentes, relevantes y útiles, que contribuyan a soportar su competitividad. No obstante, es imperioso recordar la necesidad de abordar y gestionar el capital intelectual desde una perspectiva sistémica que conecte su componente relacional con el humano y el estructural, con el fin de producir un efecto sinérgico.

Tal como se pudo constatar en la revisión de la literatura científica efectuada para el estudio desarrollado, existe una amplia gama de necesidades y opciones en torno a la investigación sobre el capital intelectual y sobre cada uno de sus componentes. En nuestro criterio hay cuatro campos atractivos de exploración: el diseño y la validación de modelos para su medición y gestión en las organizaciones, bien con preten-

siones de universalidad o específicos por sector o tipo de empresa; la valoración financiera de los activos intangibles; la incidencia del capital intelectual en su conjunto o a través de cada uno de sus componentes en los resultados organizativos y el estudio de los pasivos intangibles, dado que hasta ahora, la mayoría de los trabajos realizados asume el capital intelectual sólo como los activos intangibles que posee la compañía, desconociendo que activos como pasivos se combinan para establecer el capital de cualquier organización.

Bibliografía

- AECA- Comisión de Contabilidad de Gestión. Los indicadores en la gestión de las entidades públicas. Doc. No. 17. Madrid: AECA. 1998.
- AMARATUNGA, D., BALDRY, D. Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations. Work Study, MCB University Press. 2001, Vol. 50, No.3, p. 95 - 105
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. Organizational learning: A theory of action perspective. 1st Ed. Mass: Addison Wesley. 1978. 344 p.
- ARIAS OROZCO, Fabio Hernando, CASTRO NIETO, Jorge Uriel, SÁNCHEZ GIRALDO, Jhon Berto. Contribución del capital intelectual de la Universidad de Caldas a su capacidad investigativa. [Tesis de Maestría]. Programa Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia. 2010.
- ARROW, K. J. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocations. En Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPP System. Vol 1. Washington, D.C.: Joint Economic Committee of Congress. 1969
- ARROW, K.J. The economic implications of learning by doing". Review of Economic Studies. 1962, Vol. 29, No.3, p. 155-173.
- ARROW, K.J. Economics of information and knowledge. 1st Ed. Harmondsworth: Penguin Books. 1971.
- ARZALUZ, S. La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y Sociedad, 2005, Vol. 17, No. 32, p. 107 - 144.
- ASTUDILLO- BOLÍVAR Humberto. Termómetro del knowledge management TKM ¿Su empresa esta apta o no para utilizar una herramienta de gestión del conocimiento? Caso estudio: unitec usando k-next. Trabajo especial de grado para optar por el título de Técnico Superior Universitario en Ciencias Administrativas y Gerenciales
- Mención Logística. Universidad Tecnológica del Centro. Valencia - República Bolivariana de Venezuela. 2004
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991, Vol.17, No. 1, p.99-120.
- BERGGREN E., NACHER T. Introducing new products can be hazardous to your company: Use the right new-solution delivery tools". *Academy of Management Executive*. 2001, Vol. 15, No 3, p.92-101.
- BONACHE, J. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 1999, No. 3, p. 123-140.
- BONTIS, N. There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*. 1996, Vol. 60, No. 4, p. 40.
- BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 1998, Vol. 36, No. 2, p. 63-76.
- BOULDING, K.E. General systems theory. The skeleton of science. *Management Science*. 1956, Vol. 2, No.3, p. 197 - 208.
- BOULDING, K.E. The economics of knowledge and the knowledge of economics. *The American Economic Review*. 1966, Vol. 56, No ½, p.1-13.
- BROOKING, A. *El capital intelectual: el principio activo de las empresas del tercer milenio*. 1ª Ed. [Español] .Barcelona: Paidós Ibérica, 1997. 250p.
- BUENO -CAMPOS, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*. 1998. Vol. 53, No.164, p.207-229.
- BUENO - CAMPOS, E. *et al.* "Indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en las universidades y centros públicos de investigación de la comunidad de Madrid". En: *Capital intelectual y producción científica* .1ª Ed. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid, 2002. p.19-70
- BUENO - CAMPOS, E., RODRÍGUEZ, O., SALMADOR, M.P. "La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual". En: *Memorias Primer Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*. 2003.
- CAPRIOTTI -PERI, P. *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. 1ª Ed. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa. 2009. 274p.

- CARMELI, A. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*. 2004, Vol. 6, p. 314-331.
- CARMELI, A., TISHLER, A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 2004, Vol.25, No. 13, p. 1257-1278.
- CARMONA-LAVADO, A., CUEVAS-RODRÍGUEZ, G., CABELLO-MEDINA, C. Social and organizational capital: Building the context for innovation. *Industrial Marketing Management*. 2010, Vol. 39, No 4, p. 681-690.
- CIC- CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. 1ª Ed. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2003.
- CHEN, J., ZHU, Z. Y YUAN, H. Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*. 2004, Vol. 5, No 1, p.195 – 212.
- DAVENPORT, T.H. *Capital humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las personas*. 1ª Ed. [Español]. Barcelona: Ediciones Gestión. 2000.264p.
- DONNELLY, J.H., GIBSON J.L., IVANCEVICH, J. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*.9th Ed. EUA: McGraw-Hill International Editions. 1999.544p.
- DRUCKER, P.F. *The New Meaning or Corporate Social Responsibility*. California Management Review. 1984, Vol. 26, No.2,p. 53-63.
- EDVINSSON, L., MALONE, M.S. *Intellectual capital: realizing y company's true value by finding its hidden brainpower*. 1st Ed. Nueva York: Harper Collins Publishing. 1997. 240p.
- EDVINSSON, L., MALONE, M.S. *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá: Editorial Norma. 1998.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 1989, Vol.14, No. 4, p. 532-550.
- INSTITUTO EUROFORUM ESCORIAL. *Medición del capital intelectual: modelo Intellect, I.U*. Madrid: Euroforum Escorial. 1998.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13, 1970.
- GALLARDO-VÁSQUEZ, D., SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ M.I. Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de innovación. *Universia Business Review*. 2013, Vol. 38, p.14-31.
- GALLEGO, I., RODRÍGUEZ, L. Situation on intangibles assets in spanish firms: an empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 2005, Vol. 6, No. 1, p. 105-126.
- GARCÍA-PARRA, M. Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa. *Intangible Capital*. 2004, Vol. 0, No 1, p. 1 – 22.
- GONZÁLEZ- FERNANDEZ L. La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. *Alta Dirección*. 1999, No. 204, p. 47 – 62.
- GOWTHORPE, C. Wider still and wider? A critical discussion of intellectual capital recognition, measurement and control in a boundary theoretical context. *Critical Perspectives on Accounting*. 2009, Vol.20 No 7, p. 823-834.
- GUTHRIE, J., PETTY, R., YONGVAINICH, K. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*. 2004, Vol. 5, No. 2, p. 282-293.
- HSU, Y.H., FANG, W. Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*. 2009, Vol.76, No. 5, p. 664-677.
- ISORAITÉ, M. Importance of strategic alliances in Company's activity. *Intellectual Economics*. 2009, Vol. 1, No. 5, p. 39-46
- JEREZ GOMEZ María Pilar. “La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones”. Director: José Joaquín Céspedes Lorente. [Tesis Doctoral]. Programa Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de Almería, Almería, España, 2009.
- JOIA, L.A. Are frequent customer always a company's intangible asset?: some findings drawn from an exploratory case study. *Journal of Intellectual Capital*. 2004, Vol. 5, No. 4, p. 586-601.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press. 1993.
- KOTLER, P. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8ª Ed. México D.F: Pearson Educación. 2001. 84p.

- LANKFORD, W.M. Benchmarking: understanding the basics, *The Coastal Business Journal*. 2002, Vol. 1, No. 1, p. 57-62.
- McELROY, M.W. Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2002, Vol. 3, No. 1, p. 30-39.
- MANTILLA, S. Contabilidad intelectual y contabilidad del conocimiento. Bogotá: Ecoe. 2004. 206p.
- MARR, B., GUPTA, O., PIKE, S., ROOS, G. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*. 2003, Vol. 41, No. 8, p. 771-781.
- MEDINA-HURTADO, S., ZULUAGA-LASERNA, E., LÓPEZ-PEDROSA, D., GRANDA-MAZO, F. Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando sistemas de lógica difusa. *Cuadernos de Administración*. 2010, Vol. 23, No. 40, p. 35-68.
- MERITUM PROJECT. *Guidelines for managing and reporting on intangibles*. Madrid: Cañibano, L., Sanchez, M. Garcia-Ayuso & C. Chaminade Editores, Fundación Airtel Móvil. 2002. 30p.
- MONCLÚS, R.E. *Información sobre intangibles en la nueva economía. Un estudio sobre las prácticas de las empresas españolas cotizadas*. Madrid: Colección Estudios España. 2005.
- MORAN, P. Structural vs. Relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategy of Management Journal*. 2005, Vol. 26, No.12, p.1129-1151.
- MOURITZEN, J., BUKH, P.N., LARSEN, H.T., JOHANSEN, M.R. Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*. 2002, Vol. 3, No. 1, p. 10-29.
- NAZARI, J., HERREMANS, M. Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*. 2007, Vol. 8, No. 4, p. 595-609.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual. *Economía Industrial*. 2004, No. 357, p. 63-74.
- PEÑA, T., JOYANES, L., SÁIZ, L., GARCÍA, J. Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos. Burgos: Universidad de Burgos. 2006.
- PERRY, CH. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*. 1998, Vol. 32, No. 9/10, p.785 – 802.
- PORTER, M. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janés. 1991. 1025p.
- RASTOGI, P.N. Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation. *Human System Management*. 2002, Vol. 21, No 3, p. 229-240.
- ROOS, G., GUPTA, O. Las fusiones y adquisiciones a través de un capital intelectual. *Europea para la gestión*. 2001, Vol. 50, No. 3, p. 170-190.
- ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N.C., EDVINSSON, L. *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. Londres: Mcmillan Business. 1997. 143p.
- SAINT-ONGE, H. Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*. 1996, Vol. 24, No. 2, p. 10-16.
- SALMADOR, M. *Evaluación y medición del conocimiento. El capital intelectual en la organización*. Unidad 4, Material complemento a los recursos de la unidad. Materia Empresa en la Sociedad del Conocimiento. Doctorado Sociedad de la Información, Madrid: UOC, 2007.
- SARABIA, M. SARABIA, J. TREEOR Model: an approach to the valuation of intellectual capital. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 2005, Vol. 3, No. 2, p. 119-128.
- SIMON, H. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th Ed. USA: The Free Press. 1997. 384p.
- SPANOS, Y.E., LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*. 2001, Vol. 22, No. 10, p. 907-934.
- STEWART, T. Brainpower. *Fortune*. 1991, Vol. 123, No. 11, p. 44-50.
- STEWART, T.A. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Granica S.A. 1998. 394 p.
- STEWART, T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. 1st Ed. New York: Crown Business, 1998. 320p.
- SUBRAMANIAN, M., YOUNDT, M. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. 2005, Vol. 48, No. 3, p. 450 – 463.
- SULLIVAN, P. *Rentabilizar el Capital Intelectual: técnicas para optimizar el valor de la innovación*. 1ª Ed. [Español] Barcelona: Paidós Empresa Ediciones, 2001. 519p.
- SVEIBY, K.E. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based*

assets. 1st Ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1997. 275p.

SWART, J. Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*. 2006, Vol. 7, No. 2, p.136 – 159.

VIEDMA, J.M. "Innovation intellectual capital benchmarking system". En IV Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Mc Master University, Hamilton, Canadá. 2001.

WARN, J. Intangibles in commercialisation: the case of air navigation services in the south pacific. *Journal of Intellectual Capital*. 2005, Vol. 6, No.1, p. 72-88.

YANG, J. The determinants of supply chain alliance performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*. 2009, Vol.47, No. 4, p.1055-1069.

YIN, R.K. Case Study Research. Design and Methods. 2nd Ed. London: Sage Publications Inc , 1994. 192p.

YIN, R.K. Case Study Research. Design and Methods. 3th Ed. London: Sage Publications Inc., 2003. 200p.

YOUNDT, M., SUBRAMANIAN, M., SNELL, S. Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*. 2004, Vol. 42, No.2, p. 335-361.